

management

ressources humaines

L'intégration des handicapés, nouveau défi des managers

Alors que la 14^e Semaine pour l'emploi des personnes handicapées bat son plein, un léger mieux est perceptible dans le recrutement. Un autre chantier attend managers et DRH: réussir l'accueil dans les équipes.

Les mains moites, la boule au ventre... En ce matin du jeudi 1^{er} juillet 2010, Sophie Crétal, directrice marketing RH d'Areva, est angoissée. Et le reste de son service ne se sent pas mieux. Annonce des résultats semestriels? Lancement d'une campagne mondiale? Rien de tout cela. Sophie Crétal doit accueillir dans son service Antoine, un stagiaire de 18 ans atteint de dysphasie, une pathologie qui se manifeste par des troubles du langage. Une première, et l'aboutissement de semaines de préparation pour Sophie et ses quinze collaborateurs.

Ce cas est loin d'être isolé. L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2010 des nouveaux barèmes prévus par la loi pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées a fait réagir les entreprises. Depuis cette date, celles qui ne respectent pas le taux de 6% de personnes handicapées dans leurs effectifs voient la sanction passer de 400 fois à 1 500 fois le Smic par individu manquant. Une addition salée. Résultat, depuis l'année dernière, il y a un effet positif sur l'emploi. Si le taux de chômage des personnes handicapées (19% fin 2009) est toujours deux fois plus élevé que celui des valides, il a progressé moins vite que la moyenne. De mars 2009



à mars 2010, la hausse a été de 8,5%, contre 12,7% pour l'ensemble des actifs, selon Pôle emploi.

Autre signe encourageant: si certaines grandes entreprises ont stoppé leurs embauches pendant la crise, elles ont fait une exception pour les personnes handicapées. Du coup, de plus en plus de services voient arriver, pour la première fois, des personnes handicapées, que ce soit en stage, comme Antoine chez Areva, en apprentissage ou en CDI.

S'adapter au salarié

Chez Lagardère Active, un chargé de mission handicap a été nommé et un accord d'entreprise stipule que le groupe doit embaucher d'ici à fin 2010 neuf personnes en CDI ou en CDD de plus de six mois, et accueillir dix personnes en contrat de professionnalisation et d'apprentissage.

Mais tout n'est pas rose. « Une fois qu'une entreprise a recruté des personnes handicapées et atteint son quota, elle a souvent l'impression d'avoir accompli la mission », regrette Guy Tisserant, directeur du cabinet TH Conseil, spécialisé dans l'emploi des personnes handicapées. Dans la réalité, ce n'est que le début du chemin. Faciliter leur intégration, leur donner les moyens de réussir durablement, de monter en compétences, voilà tous les défis qui attendent les managers et les directeurs de ressources humaines.

Chez Areva, qui compte plus d'un millier de personnes handicapées sur 32 000 salariés en France, les procédures sont plutôt bien huilées et les budgets d'accompagnement importants, ce qui facilite la tâche. Cela a d'ailleurs été le cas pour Antoine: le jeune stagiaire en CAP de graphisme multimédia a réussi à trouver sa place

dans ce service marketing. Et pourrait revenir l'été prochain. Il faut dire que toute l'équipe avait été sensibilisée à son handicap au cours d'une formation d'une demi-journée. Et Sophie Crétal bien épaulée par la mission handicap.

Mais les fiascos sont courants, voire quasiment systématiques quand cette intégration est improvisée. « On a connu quelques échecs parce que l'on n'avait pas suffisamment sensibilisé et préparé les équipes à travailler et fonctionner avec la personne handicapée, admet Astride Perdrix, responsable de mission handicap chez Schneider Electric, qui en a tiré les leçons. Pour réussir, il faut à chaque fois inventer des solutions sur mesure. »

S'adapter aux salariés constitue une petite révolution pour l'univers très standardisé de l'entreprise. Là, il faut partir des capacités et besoins

de la personne, sans se laisser piéger par nos représentations, la plupart du temps fausses. « *Les managers voient encore trop souvent la personne handicapée comme une patate chaude que l'on se reflerait*, constate Philippe Balin, non-voyant, ex-directeur télécoms chez Air France, aujourd'hui consultant indépendant en nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et auteur de *Voir autrement* (L'Harmattan, octobre 2008). *En réalité, chacun projette ses propres peurs et n'imagine pas, par exemple, qu'un aveugle puisse utiliser Word, Excel, surfer sur Internet...* » Et même partir en voyage d'affaires. « *Avec mon chien guide, je prenais très régulièrement l'avion pour aller prospecter des clients* », poursuit-il. « *Un stage de sensibilisation d'une demi-journée suffit pour tordre le coup à toutes ces idées reçues* », affirme Marie-Bérengrère Lesellier, consultante en ressources humaines et formatrice chez Hanploi.

Efficacité et capacités

L'autre grande peur des managers est liée à la notion de performance: une personne handicapée sera-t-elle aussi efficace qu'un autre salarié? Doit-on lui fixer les mêmes objectifs? « *Il n'y a pas d'antagonisme entre handicap et performance, sauf si vous refusez le principe de compensation*, répond Guy Tisserant. *Exemple: si vous installez une personne en fauteuil au troisième étage sans ascenseur, elle sera forcément beaucoup moins efficace. Si la personne a un besoin de compensation, il faut bien sûr y répondre, en prenant soin de l'expliquer aux autres équipiers.* »

Parfois, le manager peut aussi avoir du mal à évaluer les capacités de ses collaborateurs handicapés. Illustration avec Vanessa Douls, responsable communication interne d'IBM, qui dirige une dizaine de personnes, dont trois en situation de handicap: « *Ils effectuent aujourd'hui des missions dont je ne les croyais pas capables au début. Je suis bluffée par la qualité de leur travail.* » Pas question pour autant de s'imaginer que l'exercice est facile. « *Même si l'on dispose de "process" et d'outils, dans la réalité, on est vraiment seul*, souligne Sophie Créteil. *Et comme cela ne s'apprend pas dans les grandes écoles ou dans les livres de management, il faut inventer des solutions tous les jours.* »

En savoir +

> Association française des managers de la diversité : www.afmd.fr

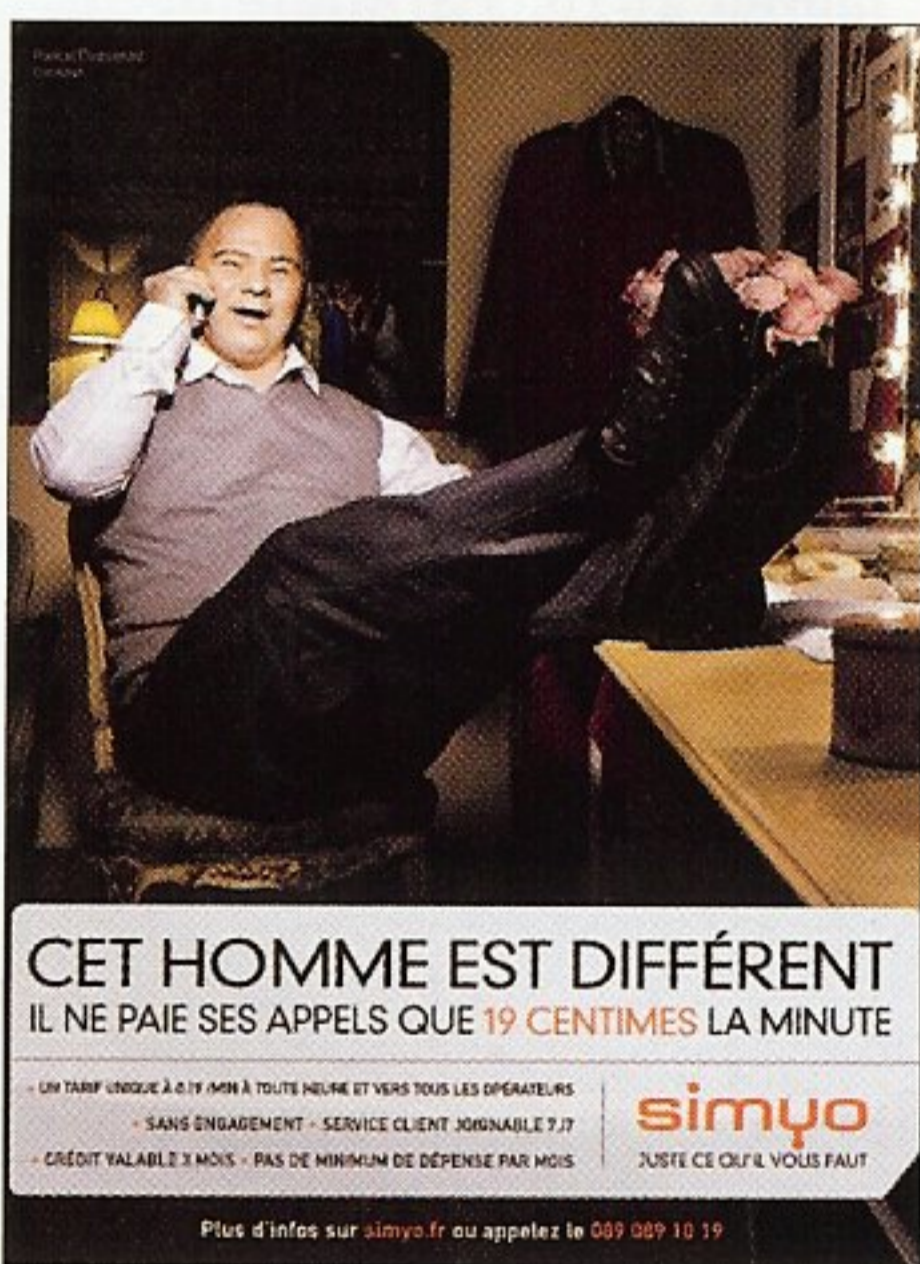
création

Le handicap, tabou dans la publicité

Les spots mettant en scène des handicapés restent peu nombreux. Pourtant, ce choix audacieux est souvent payant.

Pour recenser les spots mettant en scène une personne handicapée ces deux dernières décennies, les doigts d'une main devraient suffire... Bien sûr, on se souvient de Ray Charles, au volant d'un cabriolet 306 Peugeot, roulant sur le Grand Lac salé, aux États-Unis, au son de *Georgia on my mind*. C'était en 1994. Ensuite, il faudra attendre la fin de la décennie 2000 et le durcissement de la législation sur l'emploi des personnes handicapées pour que les publicitaires s'emparent du sujet.

En janvier 2008, Buzzman mise sur l'acteur Pascal Duquenne (Prix d'interprétation masculine à Cannes en 1996 pour *Le Huitième Jour*) afin de promouvoir l'opérateur téléphonique Simyo. En mars, le fabricant de portes et fenêtres Huis Clos met en scène le chanteur Gilbert Montagné dans la peau d'un vendeur-installateur à domicile, tandis que l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées) fait le choix de miser sur l'humoriste Jamel Debbouze pour promouvoir le recrutement de per-



CET HOMME EST DIFFÉRENT
IL NE PAIE SES APPELS QUE 19 CENTIMES LA MINUTE

UN TARIF UNIQUE À 0,19 MIN À TOUTE HEURE ET VERS TOUTES LES OPÉRATEURS
SANS ENGAGEMENT - SERVICE CLIENT JOURNALE 7/7
CREDIT VALABLE 3 MOIS - PAS DE MONTANT DE DÉPENSE PAR MOIS JUSTE CE QU'IL VOUS FAUT

Plus d'infos sur simyo.fr ou appelez le 009 009 10 19

Pour que l'alchimie opère, il faut une vraie cohérence entre le message et le porte-drapeau (ici, l'acteur Pascal Duquenne pour l'opérateur Simyo).

sonnes handicapées. Pour la première fois, celui-ci se moque de son handicap (la paralysie de son bras droit) dans une scène drôle où il « joue » de la guitare.

Le point commun entre tous ces spots? Leur succès. Bien sûr, ce n'est pas juste parce qu'ils mettent en scène une personne handicapée. Si l'alchimie opère, c'est avant tout parce qu'il y a une vraie cohérence entre le message et le porte-drapeau. Mais ce choix est risqué car le retour de bâton aurait pu être violent. Avec un soupçon prégnant dans l'opinion publique: l'instrumentalisation du handicap par la marque.

Contourner la norme

Pour baliser le terrain, Buzzman, pour Simyo, tout comme Huis Clos avaient consulté des associations de personnes handicapées avant de se lancer. « *Le choix de mettre en avant un handicap visible dans un spot est vraiment courageux car il est très compliqué à assumer pour une marque*, reconnaît Georges Mohammed-Chérif, directeur général de l'agence. *La norme, ce sont plutôt des gens en forme qui sourient bêtement.* » Résultat, faire d'une personne handicapée l'ambassadeur d'une marque reste encore souvent associé dans l'esprit des publicitaires à l'idée de faire un coup. « *Alors que les personnes handicapées représentent 10% de la population, nous sommes considérés comme des non-consommateurs*, s'énervait Olivier Harland, en charge de la mission Différences de France Télévisions et lui-même infirme moteur cérébral. *Pourtant, je gagne bien ma vie, je pars en vacances trois fois par an...* » Et si la vraie intégration, c'était ça: devenir une cible comme une autre...

G.W.

En savoir +

> Retrouvez sur strategies.fr une sélection de campagnes « publicité et handicap »

- **Barclays Bank France.** Valérie Sauteret, ex-Publicis Consultants, est nommée directrice de la communication.
- **Doctissimo.** Frédérique Lancien, directrice numérique international de Lagardère Active depuis 2007, est parallèlement nommée éditrice des sites.
- **Google.** Thomas Servat, ex-Microsoft France, est nommé directeur de la division médias et plates-formes pour l'Europe du Sud et de l'Est, le Moyen-Orient et l'Afrique.
- **Grayling France.** Stéphane Harrouch, ex-TBWA Corporate, est nommé directeur-conseil chargé du pôle affaires publiques.
- **Habbo France.** Mikaël Bessis, ex-Free Zone, est nommé responsable publicité.
- **Lancel.** Alexandra Fain, ex-Publicis, est nommée directrice marketing et communication.
- **Madame Figaro.** Stéphanie Jolivot, ex-Mediaedge-CIA, est nommée éditrice.
- **Microsoft France.** Nicolas Petit est promu directeur marketing de la division Internet et grand public.
- **MSN France.** Nicolas Schattel est promu directeur éditorial et des contenus. Il succède à Alexandre Michelin, qui a pris la direction de MSN Europe.
- **Pages jaunes.** Jean-Charles Brandely, ex-Ipsos, est nommé directeur marketing valeur du pôle Internet. Laurent Frisch, ex-Orange, est nommé directeur marketing à la direction audiences du même pôle.
- **Performics.** Bernard Camu est promu directeur R & D de l'agence de marketing interactif de Vivaki (Publicis).
- **TLC France.** Jérôme Ollagnier, ex-Canal + Licence, est nommé directeur des marques chargé de la stratégie et du développement.
- **Van Cleef & Arpels.** Linda Chenit, ex-Fondation Cartier, prend la responsabilité des RP.

Contact : golivier@reedbusiness.fr

Tous les mouvements sur strategies.fr